



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för
landskapsarkitektur, trädgårds-
och växtproduktionsvetenskap

Kunskapsöverföring

– Med fokus på lantbruksföretag

Knowledge Transfer

– With a focus on agriculture businesses

Johan Ericson

Jonas Tornérhjelm



Kunskapsöverföring – Med fokus på lantbruksföretag

Knowledge Transfer – with a focus on agriculture businesses

Johan Ericson

Jonas Tornérhjelm

Handledare: Erik Hunter, SLU, Universitetslektor, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Btr. handledare: Ove Karlsson, SLU, Projektledare, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Examinator: Mozghan Zachrisson, SLU, Universitetsadjunkt, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: Examensarbete inom företagsekonomi

Kurskod: EX0790

Program/utbildning: Lantmästare – kandidatprogram

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2016

Omslagsbild: Egen Bild

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: kunskapsöverföring, hinder, knowledge transfer, knowledge management, lantbruksföretag, lantbruk, konkurrenskraft, forskning, rådgivning.



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-
och växtproduktionsvetenskap
Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi
och miljöpsykologi

Förord


Lantmästarprogrammet – kandidatexamen i företagsekonomi är en universitetsutbildning som omfattar 180 hp. Detta arbete utgör en kandidatexamen, skrivs vid NJ-fakulteten på SLU Alnarp och omfattar 15 hp. En av de obligatoriska delarna under denna utbildning är att genomföra ett arbete som ska presenteras med en skriftlig rapport och ett seminarium.

Idén till arbetet uppkom under vårt sista år på SLU Alnarp genom att ha vi har varit i kontakt med flera personer som har tryckt på att kunskapsöverföring är ett problem.

Efter en dialog med några personer från kompetens centrum företagande (KCF) kom vi fram till att det finns hinder i kunskapskedjorna mellan lantbruksföretag och utbildarna. Efter att ha tagit del av denna brist, och eftersom vi båda kommer från lantbruksföretag tyckte vi att det vore extra intressant att undersöka det vidare.

Ett varmt tack riktas till företagsledarna som har ställt upp på intervjuer för vårt arbete. Det har varit väldigt givande och lärorikt att komma ut och träffa er och ta del av er kunskap.

Även ett stort tack till vår handledare Erik Hunter, som har coachat oss genom arbetets gång. Ett sista tack till KCF för att vi har blivit inbjudna till seminarium om kunskapsöverföring, samt ett tack till LMP 13 för givande diskussioner och lärdomar under dessa tre år.



Johan Ericson



Jonas Tornerhjelm

Innehåll

Förord.....	1
Sammanfattning	3
Summary	5
Inledning	7
<i>Bakgrund</i>	7
<i>Hinder vid kunskapsöverföring</i>	8
<i>Syfte</i>	10
<i>Frågeställningar</i>	10
<i>Avgränsning</i>	10
Referensram	11
<i>Hur lantbruksföretag inhämtar information</i>	11
<i>Knowledge transfer – a process model</i>	12
<i>Hinder i kunskapsöverföringsprocessen</i>	13
<i>Sammanfattning av referensram</i>	15
Begreppsdefinition.....	16
<i>Definition av kunskapsöverföring ("knowledge transfer")</i>	16
<i>Definition av lantbruksföretag</i>	16
<i>Defination av motivation</i>	17
<i>Definition utbildningar</i>	17
Teori.....	19
<i>The social exchange theory</i>	19
Metod	20
<i>Intervjuerna</i>	21
<i>Analys</i>	21
Resultat	22
<i>Företagsbeskrivning</i>	22
<i>Vilka kunskaper tycker du ditt lantbruksföretag behöver för att bli konkurrenskraftigt?</i>	22
<i>Hur vill företagen få del av ny kunskap?</i>	24
<i>Hur motiverad är du till att utvecklas?</i>	26
<i>Hur upplever du kunskapsöverföringen från utbildarna?</i>	26
<i>Sammanfattning av resultatet</i>	28
Diskussion.....	29
<i>Slutsats</i>	30
Litteraturförteckning	32
BILAGOR.....	36
<i>Bilaga 1</i>	36
<i>Bilaga 2</i>	38

Sammanfattning

Denna studie har ett tredelat syfte.

Den handlar för det första om att skapa en förståelse för var hinder finns i kunskapsöverföringsprocessen mellan utbildarna och lantbruksföretagen. För det andra är att få förståelse för hur lantbruksföretagarna vill ta del av ny kunskap från t.ex. FoU eller rådgivare. Studien ska även skapa kunskap i hur lantbruksföretagen ska utveckla sin kunskap och genom det bli mer konkurrenskraftiga.

I dagens lantbruksföretag sker det en väldigt snabb utveckling, vilket gör att kunskapen måste utvecklas och förnyas kontinuerligt. Detta ställer höga krav på utbildarna, som ständigt måste försöka ligga steget före lantbruksföretagen. När det sker ett stort kunskapsutbyte mellan utbildarna och mottagarna finns det risk att hinder uppstår. Hindren kan vara avancerade och av olika karaktär, vilket gör att den optimala kunskapsöverföringsprocessen inte uppnås.

Rådgivningen spelar idag en stor roll för företagen, framförallt inom produktionen. I framtiden tror forskningen att rådgivarna måste ta ett större ansvar och därmed erbjuda helhetskoncept till lantbruksföretagen.

Lantbruksföretagen bör bedriva sin verksamhet mer som ett företag och inte som en livsstil, det gäller att verkligen tjäna pengar under hela processen. Det saknas även en målbild hos många lantbruksföretag för hur produktionen ska utvecklas. Kunskapsöverföringsprocessen är uppbyggd av fyra olika huvudfaktorer, som alla måste uppfyllas innan mottagaren får del av den nya kunskapen. Både sändaren och mottagaren måste vara öppna med att dela med sig av kunskap för att processen ska kunna starta, processen är en tvåvägskommunikation.

Vi har genomfört tio stycken semistrukturerade intervjuer med företagsledare som har sin geografiska placering i Skåne och mellersta Sverige. Erfarenheten hos företagsledarna har varierat mellan ett och 32 år, vilket gör att arbetet täcker in en stor ålderskategori. Urvalet består av en tillgänglig grupp från eget kontaktnät. Företagen är både växtodlare och/eller djurproducenter. Arbetet är avgränsat till att fokusera på hur lantbruksföretagen vill ta del av ny kunskap och belysa hinder i kunskapsöverföringsprocessen.

Resultatet är uppdelat efter huvudfrågorna i intervjuerna för att lättare kunna följa svaren från varje enskild fråga. Resultatet visar att lantbruksföretag helst inhämtar sin information från korta skrifter, som veckobrev, eller genom diskussioner i mindre grupper t.ex. ERFa-möten. Studiebesök är något de önskar mer av. Framförallt för att det är lärorikt att se hur andra gör och själv få idéer, vilka man till viss del kan implementera i det egna företaget. Seminarium och rapporter tycker företagsledarna är minst effektivt.

Kunskapsöverföring är en viktig del för branschen, där utvecklingen går snabbt och kunskapen ständigt måste uppdateras och förmedlas ut till lantbruksföretagen på ett effektivt sätt. Det leder till att konkurrenskraften kan bibehållas gentemot övriga producenter. Ansvaret ligger hos både utbildarna och lantbruksföretagen för att kunskapsöverföringsprocessen ska bli lyckad.

I framtiden bör mer fokus ligga på hur kommunikationen mellan sändare och mottagare fungerar. Båda parterna behöver bli bättre på att ta del varandras kunskaper för motarbeta att hinder uppstår längs vägen.

Summary

The purpose of this text is to understand where there are barriers in the process of transferring knowledge and to create an understanding around the exchange of new knowledge between agricultural business and the trainers. This text will also discuss how agricultural business can develop their knowledge and therefore become more competitive.

There is a very rapid development in today's farming business, which makes it necessary for the agricultural business to continuously develop and refresh their knowledge. This puts a lot of pressure on the educators who always have to be one-step ahead of the agricultural business. When the trainers convey large amounts of knowledge to the receiver of agricultural business, there is a risk of barriers arising. In some cases, the barriers can be very advanced impairing the process of transferring knowledge.

Today, advice is very valuable for the companies, especially within the production sector. Studies show that the advisors will have to take more responsibility in the future by offering more holistic concepts to agricultural businesses.

Farmers should run their farms more like businesses rather than a lifestyle as it important to ensure money is earned from the whole production. Many agricultural businesses do not have a goal of how the production process could or should be developed and or expanded. The process of transferring knowledge consists of four main factors, which all need to be completed before they can make use of the new knowledge. The transfer of knowledge is a two-way communication path; therefore, both the provider and receiver of the knowledge have to be open to the exchange in order to start the process.

Ten semi structures interviews have been conducted with business leaders located in Skåne and central Sweden. The study covered a large range of agricultural entrepreneurs; the experience ranged from one to 32 years. The selection was made based on available agricultural entrepreneurs from a network of contacts. The farms are both plant based and/or animal breeders. This study focused on how interested agricultural businesses are in new knowledge and to highlight barriers in the process of transferring new knowledge.

The results are split up into sections corresponding to the main questions in the interview in order to analyze the answers to each question. The results show that agricultural businesses prefer to obtain information from short publications such as weekly newsletters or from discussion groups such as the “ERFa meetings” (a group with high experience level). In particular, they would like to do more studies on-site, as it can be very beneficial to exchange ideas by discovering different methods and techniques used by other similar business. Based on the study, it can be concluded that seminars and reports are the least effective way to transfer knowledge according to the agricultural business owners.

This is an important part of the industry where there is a rapid development and knowledge needs to be updated constantly and communicated to the agricultural businesses effectively. An efficient transfer of knowledge can lead to a maintained competitive edge. It is a combined responsibility that lies with both the trainers and the agricultural businesses in order to establish an effective process of knowledge transfer.

In the future, more focus needs to be at the communication between the transmitter and the receiver. Both parties need to be better to listen to each other's knowledge to combat the barriers along the way.

Inledning

Bakgrund

En stor del av kunskapen och forskningsresultaten kommer inte hela vägen fram till näringen i Sverige, och kan därför inte användas praktiskt. Det finns även hinder mellan näringen och forskning och utveckling (FoU). Detta gör att kunskapsbehoven, som rådgivarna och lantbruksföretagen ser, inte når hela vägen fram till FoU (Rabinowicz, et al., 2012:3).

Enligt Gradén (2009) tycker inte lantbrukare att rådgivare är till stor hjälp när det gäller nytänkande och förändring. Däremot framhåller lantbrukarna studiebesök hos andra lantbrukare som en viktig källa. Rådgivarna och andra lantbrukare ses som en viktig tillgång när lantbrukaren själv har en nytänkande idé som ska provas och utvärderas. Gemensamt hos alla lantbrukare i studien är att rådgivningen ska ligga i framkant när det gäller utveckling, vilket de inte tycker att den gör idag (Gradén, 2009).

Melin & Karlsson (2015) hävdar att det sker väldigt lite kommunikation mellan företagen, samt att merparten av dessa företag inte lyssnar på marknaden om vad som är på gång. Det är väldigt mycket av forskningen som bedrivs ute på universiteten som också stannar där, även signaler från båda sidorna når inte fram till de behövande (Melin & Karlsson, 2015).

Genomsnittsgården i Sverige är 38,8 hektar (SCB, 2014), vilket gör att det ofta inte finns mer än en ledare. Ledaren kan vara ägaren själv, och denna ägare måste vara både ledare och chef samtidigt, vilket gör det svårt att avsätta tid till att förnya sina kunskaper (Bruzeliuss & Skärvad, 2004).

I enlighet med Rabinowicz, et al. (2012) har företagen mindre tid att avsätta för kunskapsutveckling inom olika områden, eller anser sig ha mindre tid att avsätta för att kunna delta vid olika projekt. Det finns hinder i samarbetet med FoU i deras miljö, där de har projekt som löper under en längre period, och den generella småföretagaren som vill jobba mer kortsiktigt och få ut konkreta svar av sitt deltagande snabbare (Rabinowicz, et al., 2012:3).

Kompetenskraven för lantbruksföretagen är något som förändras hela tiden, och kraven för de som arbetar inom lantbruket skiftar ständigt. Därmed ställs rådgivarna inför högre krav ständigt. För att hjälpa företagsledaren att utveckla sin affärsstrategi behövs rådgivare som inte bara ger råd om produktionen, utan även stödjer företagaren i utvecklingen av hela affärsverksamheten. Detta genom att hjälpa lantbruksföretagen med strategisk tänkande samt hjälpa de planera sin verksamhet långsiktigt (Eriksson & Boije, 2015).

Det finns även ett hinder för näringen, då Renborg (2010) påvisar i en studie att det tar mellan 16-20 år innan forskningen ger bäst effekt för näringen (Renborg, 2010).

När kunskap sprids uppstår det en synergieffekt och det krävs att ny kunskap ständigt produceras, görs användbar och lättförståelig för mottagaren (Hansen, et al., 199).

Enligt Shavelson (1988) utnyttjar användaren inte kunskapen som FoU producerar fullt ut. Kunskapen är en av de viktigaste faktorerna för att kunna bibehålla stabilitet och utvecklingspotential i företagande (Shavelson, 1988).

Bias & Mayhew (1994) menar att forskningsresultaten oftast diskuteras mellan forskarna, vilket gör att deras metoder inte når fram till användarna. En förklaring kan vara att viss del av forskning inte har någon förståelse för vad tid och pengar har för betydelse för nya system.

Det är även svårt att hitta resurser som är avsatta för att forska på användbarhet (Bias & Mayhew, 1994).

För att möta konkurrensen behövs ständigt ny kunskap, innovation och förnyelse av allt från organisation till insatsvaror. Därmed ställs det höga krav på forskning, rådgivning, utbildning och inte minst på företagaren.

Annerberg, et al. (2015) hävdar att rådgivningen har en viktig roll idag, och kommer att ha en mycket viktigare roll i framtiden då de ska verka som en brygga mellan akademien och näringen. Konkurrenskraftsutredningen (Annerberg, et al., 2015) trycker på att rådgivningen behöver stärka sin kompetens inom företagande och enskilda sakkunskaper. De bör även stärka sin nationella samordning inom sektorn för att skapa ett gemensamt mål. En annan sak utredningen trycker på är att beställningskompetensen hos lantbruksföretag är svag, jämfört med engagemanget i andra sektorer. Detta i sin tur påverkar kunskapsutvecklingen, vilket kan resultera i lägre intresse från näringen.

Näringen har under senare tid efterfrågat nya ämnesområden, vilket rådgivningen bör kunna tillhandahålla. För att vara konkurrenskraftiga i framtiden kommer det kanske krävas större företag, och därmed en annan rådgivning t.ex. företagsledning, försäljning, marknader och riskhantering. Även inom områden som produktionsprocesser, verktyg för uppföljning, strategiska beslut för företagsledning, samt för att möta den internationella konkurrensen (Annerberg, et al., 2015).

Företagen som verkar inom en expansiv sektor utsätts för en hård konkurrens där de företag som inte hänger med i utvecklingen snabbt kan försvinna (Pun & Nathai-Balkissoon, 2011).

Hinder vid kunskapsöverföring

Sättet som en del forskare sprider vidare kunskap till företagsledare, utbildare med flera är inte det mest lämpliga sättet och i vissa fall även om kunskapen kommer fram kan det vara svårt att ta del av den för lantbrukarna. (Chapains & Budurka, 1990).

Det finns flera hinder i kunskapsöverföringsprocessen, ett av dessa är att motivationen hos mottagaren kan vara bristfällig. Det uppstår för att människan vill vara effektiv, när vi ska lära oss något nytt går det åt mer tid, och det gör att det blir lättare att fortsätta i gamla vanor vilket upplevs mer tidseffektivt (Carroll & Rosson, 1987).

Äldre lantbrukare har en negativ inställning till att utveckla sin kunskapsnivå i områden som rör företagsledning. De utvecklar och förnyar hellre sin kunskap inom produktion, detta för att de är mer benägna om att se ett resultat snabbt (Johnson, et al., 1996).

Från en studie visar resultatet att personer mellan 35-50 år är mer intresserade av frågor som rör företagsledning, medan de som är under 35 år visar ett större intresse för teknisk utveckling (Murray-Prior, et al., 2000).

En annan förklaring till att det finns ett större intresse för företagsledning från 40 års ålder är att många generationsskiften sker mellan 30-40 års ålder, de unga kan även ha familjer som begränsar tiden (Murray-Prior, et al., 2000).

Macklean skriver i Insikter #7 att Sveriges jordbruksproduktion ligger i världsklass när det gäller kvalitet, djuromsorg och mervärden. Förmågan att driva lantbruksföretag som en affärsmässig verksamhet är i vissa fall lite sämre, och det finns en stor variation i kompetens hos företagarna. Det finns en del som har tagit steget vidare och blivit företagsledare, men det finns många som behöver vägledning med att planera sin verksamhet över en längre period,

genom att t.ex. ha kontinuerlig uppföljning över sin verksamhet. Idag underlättar det att ha en tydlig strategi för att lyckas, och det kommer bli allt viktigare framöver (Eriksson & Boije, 2015).

Lantbruksföretagens kompetenskrav ändras kontinuerligt och därmed ökar kraven på rådgivningen till företagsledarna. Rådgivarna kommer att spela en större roll för lantbruksföretagen i framtiden, inte bara inom produktionen utan även hjälpa till att stödja företag i utvecklingen. Företagaren måste lägga mer fokus på marknaden och inte enbart se till produktionen. Även medarbetarna inom lantbruket måste ta ett större ansvar, att självständigt planera och utföra produktionsarbetet och ständigt utvärdera möjligheterna till förbättringar för ett konkurrenskraftigare lantbruk (Eriksson & Boije, 2015).

En svensk studie visar att lantbrukare litar mer på sig själva än på den informationen de får av rådgivare. Öhlmér hävdar att p.g.a. detta tar lantbrukarna i många fall sämre beslut än vad de hade gjort med rådgivningen som ett bollplank. Utmaningen är att få informationen att bli attraktiv, passa och bli lättillgängligt för lantbrukaren i sina beslut (Öhlmér, 2007).

Eriksson & Boije (2015) menar att lantbruksföretagarna bör bli bättre på att se vad som händer i omvärlden och lära sig att anpassa sin produktion till förändringarna. När strategin är vald bör företagaren sätta upp delmål för att kunna styra sin verksamhet och ständigt följa upp den. Företagen som väljer att handla direkt med konsumenten bör öka sin förståelse, detta för att klara av att paketera och prissätta sina tjänster. För företag med anställda är det viktigt att kunna rekrytera, leda och utveckla medarbetarna för att de ska kunna ta ett ansvar i den dagliga verksamheten (Eriksson & Boije, 2015).

“Kunskapsutveckling är väsentlig” Hushållningssällskapet 2015.

Hushållningssällskapet delar många av konkurrenskraftutredningens (Annerberg, et al., 2015) slutsatser. Hushållningssällskapet håller med om att mer offentliga medel bör gå till behovsdriven forskning, vilket stärker konkurrenskraften i jordbruks- och trädgårdsnäringen. Viktiga aktörer för FoU i den gröna sektorn är SLU och olika finansiärer till forskningen. Svenska lantbrukare har generellt sett en hög kunskapsnivå. Rådgivningen och utbudet av utbildningar behöver dock breddas och i högre grad inrikta sig på områden som entreprenörskap, företagsledning, produktionsoptimering och marknadsförståelse för att öka kvalitén på företagen. Hög produktivitet är en viktig del för ökad konkurrenskraft och nyckeln till ökad produktivitet är kunskapsutveckling (Hushållningssällskapet, 2015).

“Kanske är det så att vi får tänka om när det gäller hur ny kunskap uppkommer när gränserna mellan forskare och praktiker håller på att suddas ut”

JTI:s vägval ss. 14 Karlsson & Melin, 2015.

Kunskapen i kedjorna förmedlas allt mer sällan utanför olika kommunikationsinstanser, populärvetenskapliga artiklar och olika seminarium, enligt Brulin & Svensson (2011). En mängd effekter uppstår när resultat sprids genom ständiga dialoger. Hur sedan strategiska effekter påverkar är svårare att planera över. Ett projekt har ofta ingen kraft att påverka och göra någon förändring, det behövs ett systematiskt arbete bakom för att påverka institutioner till att utveckla sin forskning (Brulin & Svensson, 2011).

Enligt Melin & Karlsson (2015) finns det i Sverige inte någon direkt koppling mellan FoU och näringen. Om man kollar på vårt grannland Danmark bedriver deras organisation Landbrug & Fødevarer egen forskning och utveckling samtidigt som de är rådgivare vid Videntcenter for lanbrug. Uppgiften de har är att minska hindren mellan FoU och näringen genom att skapa experter och utveckla verktyg till den danska rådgivningen på alla plan

(Melin & Karlsson, 2015). Akademien som trycker ut enkelriktad kunskap gäller inte längre för samhället, istället vill universiteten ha en tvåvägs kommunikation mellan sig själva och praktikerna (Nowotny, et al., 2001).

För att en företagsledare ska kunna hantera ett strategiskt ledarskap i ett osäkert företagsklimat finns det sex egenskaper som utmärker sig hos den strategiska ledaren: 1) de är förutseende, 2) de tänker kritiskt, 3) de gör egna tolkningar, 4) de tar beslut, 5) de enar, 6) de tar lärdom (Schoemaker, et al., 2013).

Företagsledare inom lantbruksbranschen kan välja olika strategier, dessa baseras ofta på värderingar från den enskilda ledaren men även från företaget (Ferguson & Hansson, 2013).

I studien "Tillväxt och affärsutveckling inom den gröna sektorn – fokus på lantbrukets och trädgårdsnäringens tillväxtföretag" kan man läsa om hur tillväxt och affärsutveckling sker inom branschen, samt vad som driver på och hindrar tillväxten hos företagaren. Hög tillväxt kopplas till företag som: 1) har valt en differentieringsstrategi, 2) har en positiv inställning till tillväxt och tydliga framtidsplaner, 3) har erfarenhet från andra branscher, 4) är relativt unga (Bengtsson, 2012).

Syfte

Denna studie har ett tredelat syfte.

Den handlar för det första om att skapa en förståelse för var hinder finns i kunskapsöverföringsprocessen mellan utbildarna och lantbruksföretagen. För det andra är att få förståelse för hur lantbruksföretagarna vill ta del av ny kunskap från t.ex. FoU eller rådgivare. Studien ska även skapa kunskap i hur lantbruksföretagen ska utveckla sin kunskap och genom det bli mer konkurrenskraftiga.

Frågeställningar

Vilket är det vanligaste sättet lantbruksföretag tar del av ny kunskap ifrån?

Hur uppfattas olika former av kunskapsöverföring för lantbruksföretag? T.ex. individuell rådgivning, studieresa, learning by doing o.s.v. Är något sätt mer effektivt att lära sig på, varför i så fall?

Hur tar lantbruksföretagarna del av ny kunskap och kompletterar sin nuvarande?

Hur vill lantbruksföretagarna att kunskapsöverföringen ska bli effektivare?

Avgränsning

Vi valde att begränsa vårt område för var företagen har sin geografiska placering till Skåne och mellersta Sverige. Detta gjorde vi av två anledningar, dels att vi har anknytning till dessa platser och dels för att vi ville få lite spridning bland lantbruksföretagen då vår uppfattning var att det kan skilja sig beroende på var företaget finns, vilket visade sig inte alls stämma då svaren vi fick under intervjuerna var snarlika över våra två områden. Alla företagen tyckte det var ett intressant ämne och ville gärna ställa upp i intervjun. Personerna vi har intervjuat har varit företagsledare i mellan ett och 32 år, vilket gjorde att vi kunde täcka in ett större åldersspann. Varje intervju gjordes hos varje enskild företagsledare och tog cirka 60 minuter

att genomföra. Totalt intervjuades tio företagsledare, vilket inte är tillräckligt för att kunna dra slutsatser ur resultatet, därav blir inte svaren representativa för kunskapsöverföring inom den agrara näringen.

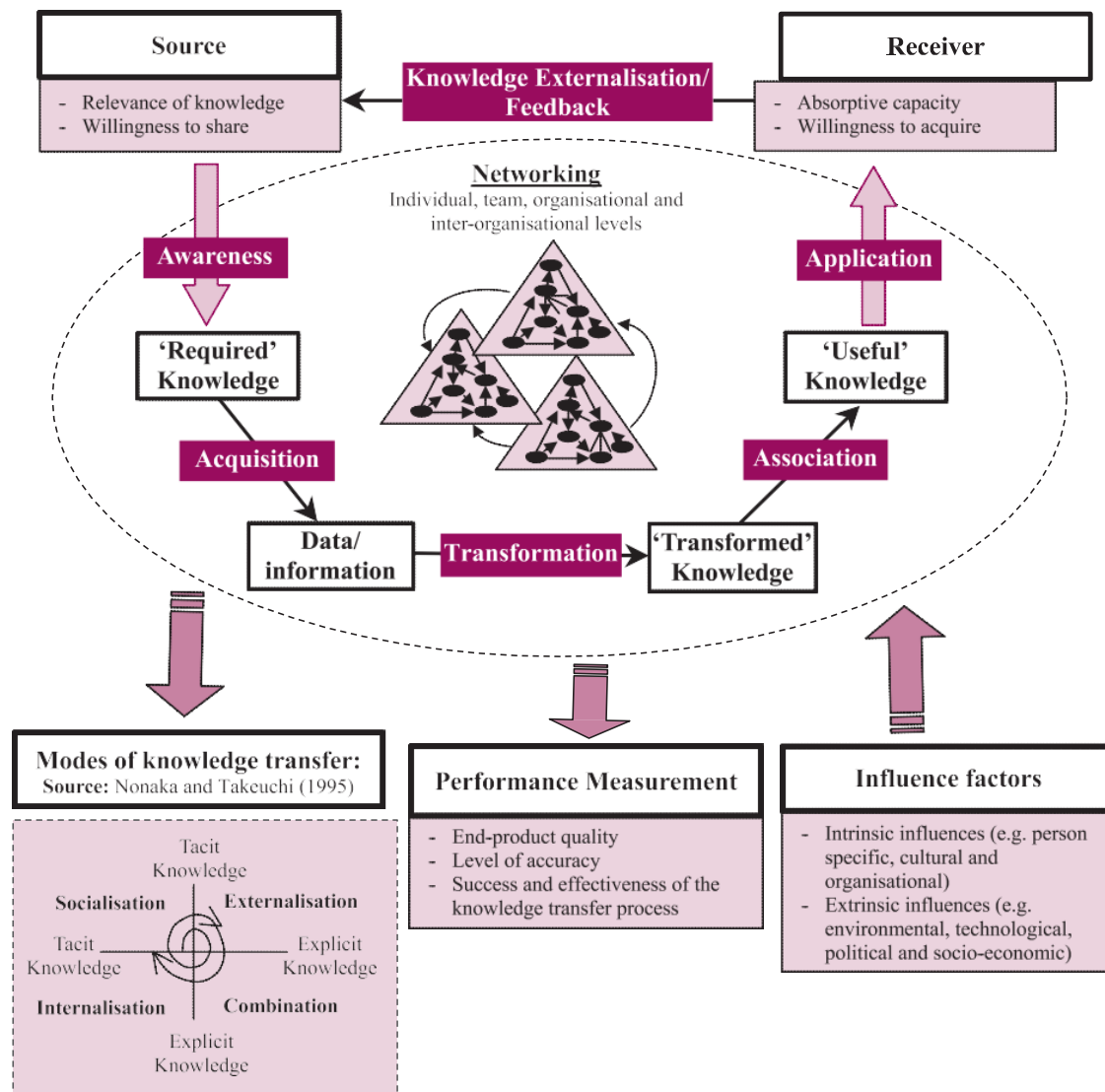
Referensram

I det här kapitlet kommer det att förklaras hur arbetet är upplagt samt, diskuteras vilka teorier och modeller som använts. Kapitlet börjar med definition av viktiga ord i arbetet, följs sedan upp med teori och modeller (se figur 1) om kunskapsöverföring, vilken är uppdelad i fyra steg, och avslutas med en sammanfattning.

Hur lantbruksföretag inhämtar information

Enligt Timonen (2000) använder sig lantbruksföretagen oftast av informationskällor som tidskrifter och facktidningar, vilka används i större utsträckning av de större lantbruksföretagen. Experter inom området, samt rådgivare, är informationskällor som används för att få råd och kunskap. Även branschseminarium anses som ett bra sätt att ta del av information, då det ofta kan bli diskussion kring det aktuella ämnet. Att söka information via internet görs i större utsträckning av den yngre generationen, och de som är mer välutbildade. Möjligheten till att inhämta information kan påverka hur framgångsrikt ett lantbruksföretag kan bli, det är även en viktig del i den strategiska ledningen för lantbruksföretaget enligt (Timonen, 2000).

Knowledge transfer – a process model



Figur 1, Källa: (Liyanage, et al., 2009).

Figuren bygger på fyra huvudfaktorer som visar hur förutsättningarna för kunskapsöverföringen ska lyckas.

- Var finns kunskapen, identifiera den bästa sändaren
- Viljan att dela kunskap, sändaren måste vilja dela med sig
- Viljan att ta emot kunskap, mottagaren måste vilja ta del av ny kunskap
- Absorptionsförmåga hos mottagaren

Ett av de första stegen i kunskapsöverföring är att identifiera lämplig och/eller användbar kunskap. Detta kallas kunskapsmedvetenhet ("knowledge awareness"). Nästa steg är att inhämta kunskap, förutsatt att både sändaren och mottagaren har viljan och förmågan att dela med sig. Vilket kallas kunskapsinhämtning ("knowledge acquisition").

När förvärvet av kunskap är genomfört betyder det inte att processen är avslutad, den förvärvade kunskapen måste göras användbar för mottagaren så att den kan skapa ny kunskap eller utveckla sin befintliga, detta steg kallas transformation ("knowledge transformation") (Refererar till modell 1). Det är en svår process eftersom mottagaren behöver ha en kunskapsbas för att kunna ta emot den nya kunskapen, och samtidigt se till att den befintliga kunskapen utvecklas (Kalling , 2007).

Andra steget i kunskapsomvandlingen är att anpassa kunskapen för den interna organisationens behov. Trott, et. al. (1995) kallar detta steg för kunskapsrelation ("knowledge association") (Trott, et al., 1995). Först här blir kunskapen användbar för mottagaren. Den användbara kunskapen kan sedan bli användbar i t.ex. en organisation, detta steg kallas för kunskapstillämpning ("knowledge application"). Det här anses vara ett av de viktigaste stegen i processen enligt ((Alavi & Leidner, 2001), (Cohen & Levinthal, 1990), (Trott, et al., 1995)).

De andra stegen i processen leder inte till någon större förbättring och skapar inte något mervärde. Värde skapas endast när kunskap överförs från sändaren till mottagaren, och används där det verkligen behövs (Alavi & Leidner, 2001).

En viktig aspekt vid kunskapsöverföring är att öka kompetensen för hur beställning av ny kunskap går till. Detta görs genom kommunikation och samarbete mellan parterna (Refererar till figur 1).

Det är viktigt att kunskapsöverföringen inte sker i en enkelriktad process, utan att både sändare och mottagare får fördelar med att dela med sig av sin kunskap. I figuren kallas det kunskapsutbyte/återkoppling ("knowledge externalisation/feedback"), vilket innebär att mottagaren delar med sig av kunskap till sändaren om t.ex. vad de behöver utveckla (Refererar till figur 1).

Trots att de ovanstående stegen sluter processen lyfter teorin, the theory of translation, tre andra faktorer för att förklara figuren. Det första är nätverket, vilket innebär att det krävs bra relationer mellan inblandade parter i kunskapsöverföringsprocessen. Dessa samarbeten leder till mer effektiva sätt att ta del av ny kunskap (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Det andra steget belyser behovet av att kunna erkänna hinder eller begränsningar i kunskapsöverföringen, för att kunna se både positiva och negativa effekter av utbytet.

Sista steget, behovet av att kontrollera noggrannheten och kvaliteten på den nya kunskapen. Vilket ska leda till att liknande misstag inte upprepas i framtiden vid olika kunskapsöverföringsprocesser.

Resultatmätning ("performance measurement") har tagits med i figuren för att kunna slutföra kunskapsöverföringsprocessen (Refererar till figuren 1).

Hinder i kunskapsöverföringsprocessen

Några viktiga frågor för t.ex. rådgivningsföretag är bland annat, hur medarbetarna arbetar med varandra, vilken kompetens de har, och hur de samarbetar med varandra.

Detta är viktiga punkter för att kunskapsöverföringen ska nå ut till alla berörda parter. Kunskapsöverföringsprocessen kan påverkas av olika strukturella förändringar i företaget (Andersson & Bergqvist, 2006).

Enligt Grant (1996) är kunskap en av de mest kritiska tillgångarna ett företag har.

Att dela med sig av kunskap och överföra den till andra personer innebär många positiva aspekter. Det bästa är att kunna använda gamla lösningar för att lösa nya problem, och därmed inte behöva göra om allt från grunden. Det kan även innebära att ny kunskap kommer företaget tillgodo. Genom att dela med sig av lösningar och idéer kan den komma att användas där den aldrig skulle varit påtänkt annars (Grant, 1996).

”Klibbig kunskap” eller ”sticky knowlege” är två begrepp som diskuteras när man pratar om kunskapsöverföring. Man anser att kunskapen är klibbig och fastnar längs vägen och därmed inte når fram till sitt slutgiltiga mål (Szulanski, 1995).

Szulanski (1996) har identifierat fyra karaktärsdrag som har stor betydelse för kunskapsöverföringen. Inom dessa fyra karaktärsdrag finns det faktorer som hindrar kunskapsöverföringsprocessen, dessa är understrukna (Szulanski, 1996).

Karaktärsdrag hos den överförda kunskapen

Otydliga orsaker till att kunskapsöverföring misslyckas och går därmed inte att identifiera, detta beror på att det är svårt att identifiera hinder i en process och därmed veta exakt vad som har hänt med resultatet (Winter, 1995).

Genom obeprövad kunskap är det svårare att engagera den tilltänka mottagaren, eftersom kunskapen inte är känd sedan tidigare (Rogers, 1983).

Karaktärsdrag hos källan

Motivationsproblem hos sändaren kan uppstå när den känner en risk att förlora makt, fördelar eller inte känner sig tillfreds med att sända vidare kunskapen. Det kan även bero på resursbrist eller avsaknad av tid.

Är källan inte trovärdig eller kunnig kan det bli problem att påbörja kunskapsöverföringen (Szulanski, 1996).

Karaktärsdrag hos mottagaren

Det kan finnas flera anledningar till att mottagaren saknar motivation, ett exempel är när sändaren inte kan skicka trovärdig information till mottagaren vilket även kallas ”Not Invented Here”.

Dålig motivation hos mottagaren kan leda till passivitet och användningen av kunskapen uteblir. Att kunskapsöverföringsprocessen blir hindrad kan även bero på att mottagaren saknar absorptionskapitet och därmed inte kan ta emot ny kunskap, trots att viljan finns.

Saknar mottagaren förmåga att behålla kunskapen fallerar kunskapsöverföringen, det finns då risk att mottagaren drar sig tillbaka och har det som en ursäkt (Szulanski, 1996).

Omgivningens karaktärsdrag

Om kunskapsöverföring inte uppmuntras i omgivningen hindrar det utvecklingen och uppkomsten av ny kunskap. Relationen mellan sändare och mottagare har betydelse för om det ska bli en lyckad kunskapsöverföring eller inte. Det kan uppstå svårigheter om det finns ett stort avstånd mellan parterna eller att de inte respekterar varandra (Szulanski, 1996).

Slutsatsen Szulanski (1996) drar är att tre hinder påverkar mer än de övriga; saknar absorptionskapitet, otydliga orsaker, avstånd och respekt mellan parterna.

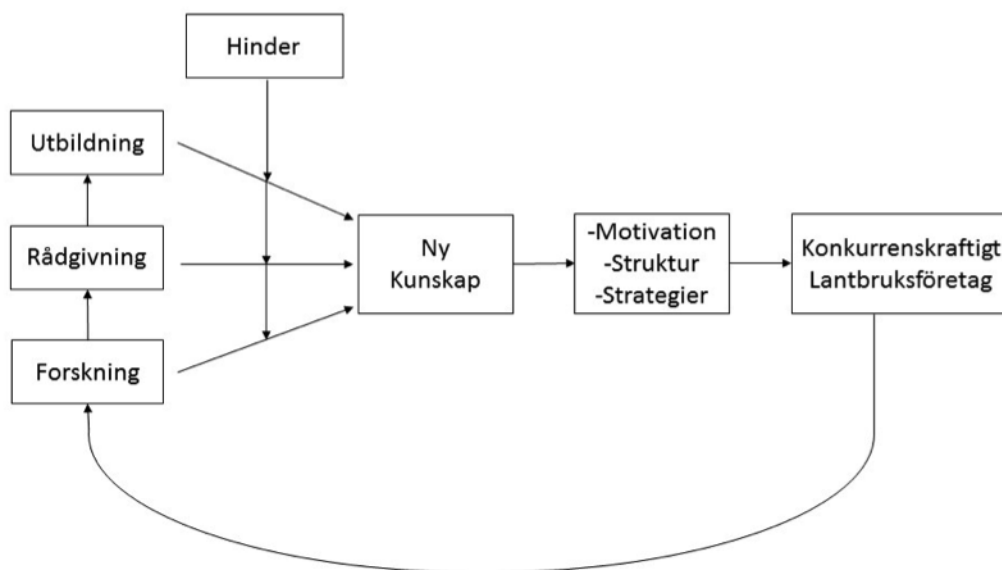
Kunskapsrelaterade hinder är ett större problem än motivationshinder när kunskapsöverföring misslyckas (Szulanski, 1996).

Sammanfattning av referensram

Information är en viktig byggsten i kunskapsuppbyggnaden som måste ske innan en kunskapsöverföring kan börja.

För att få ett konkurrenskraftigt företag krävs en stabil och utvecklande kunskapsbank tillsammans med utbildarna.

Tidsaspekten är en viktig del i lantbruksföretag, eftersom det oftast är små till medelstora företag. Arbetet går i vågor under året, därför finns det inte kontinuerlig tid till att förnya sina kunskaper.



Källa: Egen bild

Figur 2. Kunskapsöverföringsprocess till lantbruksföretag

Figur 2 är en enkel beskrivning över hur kunskapsöverföringsprocessen fungerar, arbetet fokuserar på hinder i kunskapsöverföringen.

Den nya kunskapen kommer från FoU, rådgivning och utbildning. Kunskapsflödet börjar hos t.ex. forskarna, som förmedlar det vidare till t.ex. rådgivarna, vilka blir utbildare för lantbruksföretagen. Processen ger lantbruksföretagaren kunskap, vilket i sin tur leder till bland annat motivation, struktur och strategier.

Kunskap inom dessa tre områden ger en bra grund för ett konkurrenskraftigt lantbruksföretag. För att utbildarna ska kunna förmedla ny kunskap kontinuerligt behöver de få tillbaka information och kunskap från lantbruksföretagen om vad de saknar för kunskap och lantbrukarnas beställningskompetens.

Karaktärsdrag hos mottagaren. Det finns mer än ett hinder som kan minskas genom att göra strukturella förändringar. Kunskapsöverföringen som sker mellan sändare och mottagare kan till stor del påverkas av vem som skickar kunskapen. Kommer den från en trovärdig sändare, t.ex. en rådgivare, blir du som lantbruksföretagare mer påverkansbar än om kunskapen kommer från en okänd källa. Detta p.g.a. att du kanske inte tror att den har så goda kunskaper inom ämnet som behövs. Genom ett bra teamarbete på det horisontella planet kan

kunskapen öka, då den tysta kunskapen lättare överförs mellan parterna. Inlärningsformen grundar sig i ”learning by doing”.

Innehar inte mottagaren bakgrundskunskap om ämnet, eller inte vet hur den ska använda den nya kunskapen är risken stor att man tar ett steg tillbaka och gör som man alltid har gjort. Dessa typer av hinder går att påverka genom strukturförändringar, studien visar att hindren hos mottagaren går att påverka (Szulanski, 1996).

Hinder som kan påverka *karaktärsdragen hos källan* går inte att utesluta. Det går inte att utesluta att motivationsproblem kan minskas vid en omstrukturering. När förändringar sker i strukturen kan motivationen till att ta emot ny kunskap förändras. Genom att minska avstånden i de vertikala leden är möjligheten till att förtroendet för kunskapsöverföringen blir större. De hinder som finns i karaktärsdragen hos källan, går delvis att påverka genom strukturförändringar (Szulanski, 1996).

Relationen mellan sändare och mottagare har betydelse för vilket *karaktärsdrag omgivningen* får. För att kunskapsmottagaren ska utvecklas kan det inte vara för stort avstånd mellan sändare och mottagare. Aktiviteter i de vertikala leden är minst lika viktiga som aktiviteter i de horisontella leden, detta för att skapa en relation och en uppmuntran till kunskapsöverföring. Dessa typer av hinder går att påverka genom en strukturförändring (Szulanski, 1996).

Begreppsdefinition

Definition av kunskapsöverföring (”knowledge transfer”)

Kunskap kan ses som byggstenar till information när den sammanställts för ett syfte och sedan ligger till grund för olika beslut, vilket leder till kunskap. Informationen är fortfarande en viktig del i kunskapsuppbyggnaden (Andersson & Bergqvist, 2006 e.g. Hohenthal, 2006). Man kan utveckla förslag till samspel mellan människor, uppgifter och verktyg som är minst benägna att passa den nya situationen, och därmed mest svåra att överföra. Organisationer kan dra konkurrensfördelar genom att överföra ny kunskap visar resultatet (Argote & Ingram, 2000).

För att utveckling ska ske i mindre företag anser Schoonjans, et. al (2011) att det är viktigt att företagsledarna förstår vilka faktorer som driver på utvecklingen i ett företag, annars finns risk att företaget konkurreras ut av andra på samma marknad (Schoonjans, et al., 2011).

Utvecklingen i mindre och medelstora lantbruksföretag sker ofta i intervaller, detta p.g.a. att företagsledarna vanligtvis har begränsad tid. Det är en person som ska vara både chef och ledare, och samtidigt arbeta aktivt i företaget, därför behöver de arbeta övertid för att få möjligheten att utvecklas (Renborg & Karlsson, 1969).

I det här arbetet definieras kunskapsöverföring som överföring av resultat, erfarenheter och nya idéer mellan sändare och mottagare. Detta ses som en process där ny kunskap delas.

Definition av lantbruksföretag

När vi refererar till lantbruksföretag menar vi: ”verksamhet att odla jord för produktion av säd, rotfrukter och andra gagnväxter i större skala med inslag av husdjursskötsel” (Svenska Akademiens Ordbok, 1997).

Jordbruksverket (2005) definierar ett lantbruksföretag som (enligt deras hemsida);
"Ett jordbruksföretag är ett företag som bedriver en verksamhet inom jordbruk och/eller husdjurskötsel under en driftsledning. Företaget ska även uppnå viss produktion, till exempel:
– brukar mer än 2,0 ha åkermark, eller
– innehar djurbesättningar med minst 50 kor eller 250 nötkreatur eller 50 suggor eller 250 svin eller 50 tackor eller 1 000 höns (inklusive kycklingar)"
(Jordbruksverket, 2005).

I det här arbetet kommer vi att definiera lantbruksföretag som ett företag där en eller flera personer har det ekonomiska och juridiska ansvaret för hela verksamheten som drivs inom jordbruk, djurskötsel och/eller frukt- och trädodling.

Defination av motivation

Motivation definieras enligt Nationalencyklopedin som; psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål. Motivation förklarar varför vi handlar på vissa sätt och gör några saker före andra. Motivation behövs för att vi ska förstå det faktum att organismer ständigt strävar efter ett flexibelt beteende och bestämda mål (Nationalencyklopedin, 2016).

Maslow beskriver motivation som att alla har behov som kan rangordnas från basbehov (t.ex. mat, vatten, luft) till behov av högre karaktär (t.ex. makt, uppskattning, självförverkligande), för att man ska uppnå de högre behoven måste först de lägre behoven vara uppfyllda (Maslow, 1943).

Definition utbildningar

I arbetet beskrivs några av de vanligare kunskapsöverföringsformerna inom lantbruksföretagande.

Rådgivare för ett lantbruksföretag kan vara olika saker t.ex. en ren produktionsrådgivare, som ger lantbrukaren råd och tips om vilka åtgärder som behövs i det enskilda fältet för att öka avkastningen. Det kan även vara en ekonomisk rådgivare som hjälper dig med din ekonomi i företaget, med allt från ekonomiska kalkyler till hur du kan utveckla företaget.

Definitionen av fältvandring i den här rapporten är; en grupp av människor som ses ute i fält vid t.ex. ett försök. Där ett företag/en person har bjudit in en grupp för att berätta om t.ex. ett försök. Det ges även tid för frågor och diskussioner.

I denna rapport definieras seminarium som en grupp av människor som träffas och lyssnar på ett förutbestämt ämne. Det ges utrymme att från åhörarnas sida komma med inslag och kommentarer kring vad föreläsaren pratar om.

Vecko-/månadsbrev är ett informationsblad vilket man prenumererar på från olika företag. Det kan t.ex. vara från en rådgivarorganisation, som skriver om vad man ska se upp med i sina fält ang. bekämpningar, kvävegivor osv., det kan även komma från ett finansinstitut som skriver om priserna på råvaror, om det är tid att prissäkra o.s.v.

ERFA- grupper bygger på erfarenhetsutbyte mellan personer i en grupp som verkar inom samma produktionsområde. Fokus på mötet ska vara att se möjligheter och hitta nya lösningar för gruppens produktionsområde (Mogren & Björkholm, 2015:2).

Teori

The social exchange theory

Det sociala samspelet mellan sändare och mottagare är en obeskriven del i figur 1, men det är en av grundstenarna för att utbytet ska kunna ske. I Blaus (1964) teori "The social exchange theory" visas det att personer som är inblandade i någon form av kunskapsöverföring förväntar sig ett växlingsförhållande i balans mellan varandra (Blau, 1964).

Gouldner (1960) beskriver det som "normen om ömsesidighet" vilket innebär att när en individ får tillgång till ny kunskap känner den förpliktelse att ge bekräftelse tillbaka på något sätt (Gouldner, 1960).

Mottagaren känner skuld känsla för att behöva ge något tillbaka till sändaren av ny kunskap. Detta kan sammanfattas genom att kunskapsöverföraren ger något som en goodwill, med ett förtroende för att det kommer ske ett utbyte av något likvärdigt i framtiden (Greenberg, 1980).

Teorin the social exchange theory, föreslår att en person med viss kunskap, som kan återanvändas av någon annan i näringen, borde vara villig att dela med sig av den, för att sedan i framtiden få någon form av utbyte tillbaka. Ett alternativ är om en individ ser en vinst med att återanvända kunskapen som finns i ett system, vilket har utvecklats av någon annan. Individen som har återanvänt kunskapen kan då känna en ospecificerad skyldighet, och därmed betala tillbaka till systemet med liknade värden, och inte till en viss individ (Watson & Hewett, 2006).

Rettig (1985) beskriver hur växlingsförhållandet mellan olika parter fungerar, det är viktigt att mottagaren av kunskap berättar för sändaren hur den vill få del av kunskapen och hur mottagaren har upplevt kunskapsöverföringsprocessen. Om den var bra, eller om det går att förbättra processen. Detta leder till att sändaren får kunskap om det är något som kan utvecklas och förbättras.

Återkoppling till sändaren kontinuerligt är viktigt för den ska kunna bibehålla motivationen till fortsatt förmedling av ny kunskap till mottagaren, och även för att minimera risken för att kunskap fastnar längs vägen.

Socialt utbyte (the social exchange theory) beskriver hur tjänster och resurser fördelas mellan parterna och hur fördelningen av kunskapen ser mellan dessa.

Det är viktigt att relationen mellan sändare och mottagare är bra. Kunskapsöverföringsprocessen i teorin beskrivs som ett växlingsförhållande, ibland blir det att den ena ger mer och den andra mindre. Balansen mellan parterna är av stor betydelse därav är det viktigt att den inte blir ojämnt fördelad, då är risken att den ena parten känner skuld, medan den andra kan tröttnar på att ge ny kunskap pga. att den inte får något tillbaka. Det kan leda till att det uppstår hinder i kunskapsöverföringsprocessen. (Rettig, 1985)

Metod

Arbetet grundas i att identifiera hur lantbruksföretag inhämtar ny kunskap för att utveckla sin verksamhet. I detta avsnitt kommer vi beskriva vilken metod vi har använt för att besvara frågeställningarna. Detta för att läsaren ska kunna bilda sig en egen uppfattning om tillvägagångssättet för studien (Patel & Davidson, 2012).

Materialet till studien är insamlat genom intervjueteknik, den kommer att förhålla sig till fyra etiska krav vad gäller forskning. De kan sammanfattas enligt följande; 1) intervjupersonen ska vara väl informerad om det berörda och aktuella syftet med forskningen, 2) personen har full rätt att avgöra om sin medverkan i intervjun, 3) information kring den berörda parten får inte lov att spridas vidare till obehöriga personer, d.v.s. det ska vara konfidentiellt, 4) insamlade uppgifter kring intervjupersonen får endast användas i forskningssyfte. Svaren från intervjun kommer att samlas in i både verbal och numerisk form, för att enklare kunna sammanställa och få ett överskådligt resultat. Den verbala informationen kommer att reduceras ner i kategorier (Patel & Davidson, 2012).

Intervjuerna är utförda som en kvalitativ semistrukturerad intervju. Med semistrukturerad intervjueteknik byggs frågorna innan intervjun, dock finns det inga förutbestämda svar. Det innebär att respondenten svarar fritt, och kan själv avgöra om det är relevant för frågan. Under hela intervjun är det viktigt att ett tema följs (Patel & Davidson, 2012).

Vid förberedelser inför en intervju är det viktigt att tänka efter noga på formuleringen av frågorna. Det är viktigt att inte lämna något utanför och att ha en röd tråd genom hela intervjun.

Själva genomförandet av intervjun är en balansgång mellan noga förberedelser och improvisation. Det gäller som intervjuare att vara mycket lyhörd och kunna anpassa sig efter hur intervjun fortlöper. Som intervjuare är det lätt att påverka respondenten och dess svar, denna risk kan minimeras genom att förbereda respondenten i förväg (Jonsson, 2009).

Vid användning av kvalitativa intervjuer för insamling av material blir kontakten mellan intervjuaren och respondenten personlig, vilket automatiskt ger en hög svarsfrekvens. Det underlättar även för att skapa en helhetsbild av situationen, men även över hur respondenten resonerar och tänker (Sallnäs, U.Å).

Intervjun läggs upp enligt följande; börja med neutrala frågor som rör bakgrundsfakta om företaget, sedan gå in på frågor som rör frågeställningen. Intervjun avslutas med neutrala frågor, kommentarer om frågorna, samt ev. tillägg från respondenten om det är något som har missats (Patel & Davidson, 2012).

Under studien kommer det att utnyttjas en s.k. ”tillgänglig grupp”, vilket innebär att det inte är slumpmässigt utvalda individer, och som inte utgör något speciellt fall eller stickprov (Patel & Davidson, 2012).

Tio lantbruksföretag har valts ut till en intervju för studien, dessa är placerade i södra samt i mellersta Sverige. De är utvalda efter ett personligt kontaktnät, samt genom bekantas kontaktnät, detta p.g.a. avsaknad av resurser för att besöka fler platser i Sverige.

Intervjuerna

Den utvalda intervjugruppen består sammanlagt av 10 stycken lantbruksföretag, minst fyra stycken i södra Sverige och fyra stycken i mellersta Sverige och de sista två kan fördelas till någon av platserna. Det ska finnas minst två fallföretag per alternativ varav det ena fallföretaget ska ligga i södra Sverige och det andra ska ligga i mellersta Sverige. Resterande fyra kan ligga i något av dessa två områden, så länge de uppfyller ett av kraven för fallföretagen.

Detta för att få en bättre geografisk spridning samt se om svaren skiljer sig beroende på placering i landet. Kriterierna för fallföretagen är valda efter vad vi anser behövs för att vara ett lantbruksföretag med anställda. Detta för att få svar på hur kunskapsöverföringen sker till medarbetarna från företagsledarna i företagen.

Kriterierna för gårdarna de ska uppfylla är ett av följande alternativ

Över 300 ha växtodling, och en anställd utanför familjen

Över 150 mjölkkor eller motsvarande nötkött, och en anställd utanför familjen

Över 150 sugor eller motsvarande slaktsvin, och en anställd utanför familjen

Personen som intervjuas ska leda den dagliga driften i företaget och vara väl insatt. Det kan vara både en anställd driftledare eller ägaren själv. Dessa personer är utvalda p.g.a. att de är företagsledare, och därmed inhämtar ny kunskap till företaget och utvecklar det.

Under intervjuerna har vi förhållit oss till fem stycken huvudfrågor. Den första är allmänt om gården och om företagsledaren, fråga två berör vilka kunskaper företagsledaren behöver för ett konkurrenskraftigt lantbruksföretag, fråga tre om hur de vill ta del av ny kunskap, fråga fyra handlar om motivation till utveckling och intervjuerna avslutades med hur upplevelsen av kunskapsöverföringen är från utbildarna. Se bilaga 1 för hela intervjuguiden.

Analys

Företagsledarna har fått fiktiva namn för att deras anonymitet ska kunna bibehållas genom arbetet, detta för att underlätta för läsaren.

Det insamlade materialet har bearbetats flertalet gånger för att skapa oss en rättvis bild av vad som sagts under intervjuerna. Bra anteckningar och ljudinspelning från intervjun gör arbetet med att ta fram resultatet enklare. Det underlättar även återkoppla kontinuerligt under intervjun vilket vi har gjort genom att ställa kontrollfrågor efter intervjun, för att bekräfta att vi har tolkat deras svar rätt. Genom detta har förståelsen för likheter och skillnader ökat, och resultatet har blivit mer enhetligt (Larsson, 2011).

Rapporten har begränsats av olika aspekter som kan påverka utfallet av arbetet. Bland annat antalet intervjuade personer, vilket beror på att det geografiska läget och bristen på resurser har lett till ett begränsat område för intervjuerna, där en tillgänglig grupp av företagsledare utnyttjades. När arbetet gjordes hade lantbruksföretagen vårbruk, vilket kan ha påverkat deras svar.

Då vi har valt att använda oss av en tillgänglig grupp kommer resultatet representera endast den gruppen som är undersökt (Patel & Davidson, 2012).

Vid granskning av intervjumaterialet har oberoende personer fått läsa igenom och göra sin egen tolkning. Personerna har inte något personligt engagemang i studien utan de agerar noggrant och får ingen personlig nytta av utfallet i studien (Larsson, 2011).

Resultat

I det här avsnittet sammanförs intervjuerna till ett resultat för vårt arbete.

Det börjar med en kort beskrivning om företagen vi har valt att intervjua, därefter kommer huvudfrågorna var för sig.

Företagen har sin geografiska placering i Skåne samt mellersta Sverige. Vi har försökt ta med företag som bedriver ett produktionsjordbruk, vilka vi hävdar kommer vara med bland de konkurrenskraftiga företagen i framtiden.

Företagsbeskrivning

Vi har intervjuat 10 stycken företag där företagsledarna är mellan 25 och 58 år, med en variation i från ett till 32 år som företagsledare. Varje intervju tog cirka 60 minuter att genomföra. Gårdarna har olika produktionsinriktningar, med varierande storlek och djurslag. För en mer utförlig beskrivning av gårdarna se bilaga 2.

Vilka kunskaper tycker du ditt lantbruksföretag behöver för att bli konkurrenskraftigt?

6 av 10 intervjuade företag lyfter fram utbildning som en av grundpelarna för ett konkurrenskraftigt lantbruksföretag. Det kan t.ex. vara att hela tiden hålla sig uppdaterad om ny kunskap, samt en god grundkunskap till företagsledning. Bra medarbetare ses som en viktig del i företagsorganisationen, det gäller att få med sig medarbetarna så att alla jobbar åt samma mål och brinner för det. För att underlätta detta gäller det att ha en bra struktur och organisation, där alla vet vad de ska göra.

Dagens lantbruksföretag speglas av ständig teknikutveckling vilket leder till att lantbruksföretagen gynnas av ett tekniskt intresse, nämner flera av företagarna. Sture citerade det;

”Man måste vara intresserad av vad man håller på med, är du inte intresserad fungerar det inte!”

(Sture)

Något alla är överens om är att för att bli ett konkurrenskraftigt företag är det mycket viktigt att ta del av ny kunskap och ständigt hålla sig uppdaterad. Vissa menar att man inte ska hoppa på nya trender direkt utan att de har testats ordentligt innan, vilket kan leda till att man tar två steg tillbaka istället för ett fram. Samtidigt hävdar några att det inte räcker med ny kunskap, utan det gäller att man kan omsätta den i företaget, vilket kan bli en stor framgångsfaktor, vilket Stina och Bengt uttryckte;

”Att ta del av ny kunskap är direkt avgörande för att finnas kvar i framtiden”

(Stina)

”Om man hamnar efter en kunskapsnivå måste man lära sig dubbelt för att komma ikapp”

(Bengt)

8/10 företag menar att marknaden är mycket svår att påverka, samtidigt är de flesta överens om att det kommer bli allt viktigare i framtiden för att vara konkurrenskraftig. Idag är det många led innan produkter når slutkunden, vilket leder till att konsumenten inte får rätt kunskap. Därför gäller det att hela tiden informera och utbilda konsumenterna, då de kommer längre ifrån verkligheten ute på gårdarna.

Alla är överens om att ekonomistyrning är viktigt för att se hur företaget går, viktigast är att återkoppla kontinuerligt för att få ett konkurrenskraftigt företag. Däremot har företagen olika åsikter vad gäller kalkyler. Vissa hävdar att det är viktigt att göra både för- och efterkalkyler, medan andra tycker det tar för mycket tid mot vad man får ut av det och därför endast gör de absolut nödvändigaste kalkylerna.

Under intervjuerna berör alla vikten av kompetenta medarbetare och ett bra ledarskap. Många tyckte att företagen inte bör stå och falla med en person, därav måste medarbetarna kunna flera områden i företaget, för att kunna hjälpa till där det behövs. Ett bra ledarskap är grunden till att få bra medarbetare, som blir drivna och intresserade av företaget. Företagsledarna framhåller hinder att hitta kompetent personal med rätt kunskap som ett problem. Anders uttryckte det mycket klokt;

”Som företagsledare är du inte bättre än din sämsta medarbetare”

(Anders)

8/10 företag menar att produktionen är viktigast, det är där de tjänar pengarna. Företagen framhåller vikten av att kapa kostnader och optimera produktionen hela tiden. Det gäller att ligga på topp för att bli konkurrenskraftig, vilket innebär att man måste hålla koll på alla led och bli bättre på det man gör innan man startar en ny produktionsgren. Begränsat med tid under säsong gör att det gäller att ha bra koll på produktionen och samtidigt förbättra den, därav är vikten av bra medarbetare ett måste.

”Det gäller att hålla en hög produktion, för det ger pengarna in i företaget, det är det som hela företaget jobbar mot, alla insatserna vi gör speglar sig i att kunna hålla en hög produktion, vi vill kunna krama ur mer i produktionen! Vi vill ligga på max! Men var är det?”

(Anders)

Alla företagen menar att det är viktigt att ha visioner och tydliga mål för att företaget ska utvecklas. Det gäller att ha motivation till att driva företaget framåt hela tiden, för att inte stå stilla i utvecklingen.

”Tänk och planera mer, sluta höfta”

(Sture)

”Det är viktigt med korta och långa mål, målen ska vara som en morot för alla medarbetare! Det är inte kul att gå till jobbet om allt bara flyter på

exakt likadant varje dag. Drivkraften ligger i att hela tiden förbättra sig själv och utveckla företaget.”

(Anders)

Här under följer genomsnittet för de tio företagen vi har intervjuat. Varje företag har fått sätta en siffra mellan 1 och 10 för att visa hur viktigt de tycker det är, vart de är idag och vart de vill nå i framtiden. Det här formuläret är grundat på de fem grundpelarna inom företagsledning.

	Hur viktigt är det? 1-10	Vart är du idag? 1-10	Vart vill du i framtiden? 1-10
Marknad & Kommunikation	8,2	6,15	9,3
Ekonomistyrning	7,7	6,7	8,25
Ledarskap, medarbetarskap & organisation	8,5	6,5	8,75
Produktion & produktionsprocesser	9,1	7,25	9,25
Strategisk utveckling & innovation	8,4	7,6	8,95

Resultatet vi kan se utifrån formuläret är att ekonomistyrning är något majoriteten inte prioriterar först, medan produktion och produktionsprocesser anses vara det viktigaste, och även kommer vara ett av det viktigaste i framtiden. Något företagsledarna tror kommer att bli viktigare i framtiden är marknad och kommunikation ut till konsument. Idag är det inget som anses vara speciellt viktigt då många av företagen är bulkproducenter.

Hur vill företagen få del av ny kunskap?

De mest effektiva sätten att ta del av ny kunskap

Det finns fem olika sätt som alla företagen är överens om är de mest effektiva sätten att ta del av ny kunskap. **Veckobrev** tycker företagen vi har intervjuat är en bra uppdatering om det senaste som är på gång eller vad man ska hålla koll efter. Det är väldigt tidseffektivt då de får den senaste kunskapen på ca 2 A4 sidor. **ERFa-möte** anser både de som är med i och de som inte är med i vara en bra kunskapskälla, där man kan lita på medlemmarna och dela med sig av lite mer ingående produktionsförutsättningar samt siffror. Några företag önskar ha fler fungerade ERFa-möten, men det finns brist på företag och intressenter för det. **Studiebesök/mässor** är alla överens om att det är väldigt givande och intressant. Det ger nya tankar och idéer för att kunna utveckla sitt egna företag. Företagen efterlyser mer studiebesök både i Sverige och utomlands för att kunna bibehålla konkurrenskraften. **Diskussioner i mindre grupper**, med det menar företagen de snabba mötena som sker i oförutsägbara situationer, men även tillsammans med andra företag. **Learning by doing**, vara ute i praktiska situationer där du kan se och test de nya kunskaperna man får in. Här får du snabbt svar om hur det fungerar, vilket gör att företagen enklare kan återkoppla till utbildaren.

Andra sätt företagen nämner som en del av kunskapsinhämtningen är bland annat en sak de tror kommer att få ett uppsving, vilket är internet och sociala medier. Här kommer informationen snabbt ut och blir tillgänglig för alla över hela världen. Dock kan det vara svårt att hitta rätt information. Idag är fackpressen en populär kunskapskälla, men många tror att den kommer att ersättas av internet.

Rådgivningen har företagen lite delad uppfattning om, generellt tycker växtodlingsföretagen att rådgivningen fungerar bra, men har lite svårt att hänga med på det senaste. Rådgivningen för djurproducenter var de flesta lite missnöjda med, eftersom de inte hänger med i utvecklingen. De företag som ligger i framkant innehar mer kunskap själva än rådgivarna, och inhämtar ny kunskap från utlandet.

”Rådgivningen är bra men går inte enbart att lyssna till, man måste alltid ha en kunskap själv först. T.ex. om ATL säger att snittskörden är 11 ton/ha kan man själv inte ta 7 ton/ha”

(Sture)

De minst effektiva sätten att ta del av ny kunskap

Seminarium och diskussioner i större grupper tycker företagen är tidskrävande och det är svårt att ta del av ny relevant kunskap. Det blir lätt mycket information som är irrelevant för just ditt företag, det är svårt att delta i punkterna man som företagsledare själv anser vara intressanta och relevanta för företaget. Deltagande i seminarium kräver mycket tid med resan dit, och svårighet att sälla ut den relevanta informationen.

Söka information själv på internet är något företagsledarna upplever som svårt, de tycker att det blir väldigt tidskrävande att få fram det man söker efter. Många av träffarna som verkar relevanta är ofta långa rapporter, som är tidskrävande och är svåra att förstå. Företagsledarna önskar enkel information från utbildarna, om hur man kan söka information själv på internet på ett effektivt sätt, detta för att bli mer tidseffektiv i sitt företag. Karl uttryckte det på ett tydligt sätt;

”Seminarium är det minst effektiva sättet, man kan inte sälla på samma sätt som man kan göra när man läser själv. Man hakar lätt upp sig på oväsentlig information istället för att fokusera på det som är relevant för företag”

(Karl)

Hur viktigt är det att kunna jämföra sig med andra?

Många företag tycker det skulle vara intressant att jämföra sig mer med andra företag, men det bygger på att alla visar rätt siffror för att kunna få en bra jämförelse, vilket kan vara svårt då företag har olika redovisningsmetoder.

Djurproducenterna tenderar att göra fler jämförelser mellan varandra då det finns mer konkreta siffror, samt att de inte är lika jord- och väderberoende.

Några av företagen tycker det är viktigt att kunna jämföra sig med andra för att få motivation till att driva utvecklingen framåt och ligga bland toppproducenterna, t.ex. sa Stina;

”Att kunna jämföra sig med andra är jätteviktigt, det är nyttigt, roligt och väldigt bra! Framförallt för en tävlingsmänniska som mig.”

(Stina)

Hur motiverad är du till att utvecklas?

9/10 tycker motivation är viktigt för att utvecklas. Det sista företaget resonerar; varför förändra något som fungerar och riskera produktionen? Det gäller att utveckla företaget men inte göra det för avancerat för sig själv, då finns risken att utvecklingen avstannar.

Många av företagen menar att det kan vara en risk att hoppa på en ny innovation/trend innan de vet att den fungerar. Motivationen är viktigt för att kunna nå målen inom företaget, men det gäller även att se hur andra branscher gör för att utveckla sitt lantbruksföretag.

”Människan är det enda djuret som inte går och vilar när det är mätt för dagen”

(Allan)

”Utveckling är viktigt, se till att hålla sig uppdaterad för att kunna ligga i framkant”

(Arne)

”Motivation är absolut prioriterat och framförallt att ta del av ny kunskap, det är det som driver företaget framåt, är man inte motiverad går det nog åt fel håll. Den dagen man slutar utvecklas bör man nog tänka efter om man är i rätt bransch”

(Stina)

Att sprida vidare kunskap till sina medarbetare är något alla företag är överens om är mycket viktigt. Det gäller att medarbetarna vet vad som är på gång och att de känner sig delaktiga i utvecklingen för att de ska vilja arbeta mot företagets mål. Företagsledarna tycker det är viktigt med en tvåvägsdialog med medarbetarna för att kunna ta lärdom av varandra. Det är även viktigt att uppmuntra till utveckling genom t.ex. låta medarbetarna gå på kurser och följa med på olika föredrag, vilket leder till motiverade medarbetare.

Kunskapsöverföring till sina medarbetare är något företagsledarna tycker är viktigt, men gärna vill bli bättre på, detta för att medarbetarna ska ha ett eget driv och kunna fatta enklare beslut själva, det gäller att de har mål de arbetar efter både på kort och på lång sikt.

För att de ska vilja ta egna beslut gäller det att de har kunskap om varför något görs på ett visst sätt, därav är det viktigt som företagsledare att kunna förklara för sina medarbetare på ett pedagogiskt sätt, som bland annat Sture uttryckte det;

”Att våga dela med sig av arbetsuppgifter är viktigt, annars får man göra allt själv”

(Sture)

Hur upplever du kunskapsöverföringen från utbildarna?

Många upplever rådgivningen som bra när man väl hittat den rätta rådgivaren, med rätt kunskap, som man har förtroende för och där personkemin fungerar. Vissa tycker rådgivningen är väldigt traditionell, och önskar att rådgivarna var lite modigare att vilja testa och utmana företagarna mer, så att utvecklingen drivs framåt. Företagsledarna poängterar vikten av att avsätta tid för att följa med rådgivarna ut i fält, för att kunna diskutera

åtgärderna som behöver göras. Även fältvandringar med lantbruksföretag där man låter diskussionerna fortlöpa, och företagarna kan utbyta erfarenheter med varandra är bra. Rådgivningen idag tycker vissa av företagsledarna är för specifik, de efterlyser mer en tjänst där rådgivaren kan svara på fler olika typer av frågor. Allt från traditionell produktionsrådgivning till t.ex. om man ska göra en ny investering eller ej. Klarar utbildarna av att göra ett ämne kul och intressant blir det mer motiverande för företagsledarna att avsätta tid för att delta.

”Det gäller för utbildarna att hålla det på en hög nivå men samtidigt med ett enkelt upplägg, tänk KISS (keep it simpel stupid)”

(Göran)

Företagsledarna påpekar att både de själva och utbildarna måste bli bättre på att kolla utomlands på deras försök och utbyta information för att utveckla den svenska produktionen. Att ta in någon utomstående i företaget, som kan granska och se på företaget med andra ögon än dig själv, som är mitt uppe i det varje dag, kan vara en mycket bra investering för att få hjälp med utvecklingen av företaget, samt att ha någon att bolla idéer med.

”Jämförelse kan vara mycket bra men det gäller att hålla koll på de företag som jämförs, de kan ha helt andra förutsättningar än dig själv, det gäller att alltid utgå från sitt egna perspektiv.”

(Anders)

Stina nämnde anpassad forskning, företagsledaren menar att det blir väldigt riktat mot beställaren som får perfekta svar medan övriga intressenter har svårt att få del av resultatet.

”Här borde utbildarna kunna bli bättre på att dela med sig av den nya kunskapen på ett enkelt sätt som fler kan ta del av.”

(Stina)

Finns det intresse för något söker man efter det, och då blir upplevelsen bättre, vilket gynnar både utbildarna och företagarna.

Det finns några uppenbara hinder som företagsledarna lyfte fram. Avsaknad av intresse, finns inget intresse går det inte att ta lärdom av utbildarna. Det största hindret företagsledarna pratade om var tiden, de menar att tiden inte räcker till, det gäller att prioritera och delegera arbetsuppgifter i företaget för att hinna med att ta del av ny kunskap.

Några företagsledare tycker att utbildningar och seminarium ofta ligger på fel tider och framförallt under högsäsong. Samtidigt menar de att nivån är för låg för genomsnittsdeltagaren på vissa seminarier, det vore kanske bättre med några tydliga förkunskapsnivåer anser företagsledarna. Ett par av företagsledarna nämner politik som en stor begränsning för det svenska lantbruket och därmed för utbildarna. Utbildarna tvingas hålla en hög nivå, samtidigt som lagar och regler ändras år från år, vilket resulterar i mer kostnader både för det enskilda lantbruksföretaget och för utbildarna.

”Utbildningen inom lantbruket i skolan är usel, de förmedlar en skev bild av näringen. Skolorna speglar en vriden verklighet om hur det fungerar på gårdarna, om vad som är rätt och fel, utan att själva ha kunskapen om det.

Vi som lantbrukare måste bli bättre på att utbilda svensken om vad vi håller på med.”

(Stina)

Sammanfattning av resultatet

Efter att ha genomfört intervjuerna kan ett visst mönster ses, vilket även kan styrkas av teorierna. Det som utmärker sig från intervjuerna är att många tycker veckobrev och diskussioner i mindre grupper är väldigt bra, där kan de få del av mycket information enkelt och konkret, vilket även är tidseffektivt. Däremot är seminarium och långa rapporter inte något företagsledarna tycker är speciellt bra, de tycker det tar mycket tid och att det är svårt att hitta den relevanta kunskapen i jämförelse med den tid de får avsätta till det.

Diskussion

I det här avsnittet diskuterar vi vad vi har kommit fram till för resultat genom intervjuerna, samt ger reflektioner till referensramen. Vi kommer att ha en kritisk syn på upplägget av arbetet, men även ge förslag på vidare forskning inom området.

Idén till det här arbetet uppkom delvis från oss själva, men även från andra personer som har diskuterat problemet med att kunskapen fastnar längs vägen och inte når ut till det enskilda lantbruksföretaget. Lantbruksföretagen är ofta mindre och därmed finns det inte utrymme för en egen forsknings- och utvecklingsavdelning, vilket gör att man får förlita sig på att utbildarna kommunicerar ut ny kunskap. I litteraturen har vi hittat forskning som visar att informationen inte når fram till mottagaren. Om den når fram är det svårt att ta del av den nya informationen på ett enkelt vis (Chapains & Budurka, 1990).

Detta är något vi även har fått bekräftat under våra intervjuer, det är ofta långa rapporter med mycket text i vilka företagsledarna tycker det är svårt att ta del av information från.

Annerberg et. al.(2015) visar i konkurrenskraftsutredningen att rådgivningen bör bli bredare mot den agrara näringen. Rådgivningen har idag en mycket viktig roll, men kommer i framtiden få en ännu viktigare roll, där de måste följa med i den utveckling som sker inom lantbruksföretagen. Detta är något vi har fått bekräftat under intervjuerna då företagsledarna efterlyser något liknande som Annerberg et. al. (2015) diskuterar i konkurrenskraftsutredningen. Detta kan delvis bero på att vi har intervjuat en tillgänglig grupp vilka kan ha en liknande syn på hindren som vi har, vilket gör att svaren kanske inte är representativa för alla lantbruksföretag.

Efter att ha gått igenom litteratur, både relevant och mindre relevant, kan vi konstatera att det finns massor med litteratur som berör kunskapsöverföring på ett eller annat sätt. Det har dock varit lite svårare att hitta litteratur som är lite mer specifik för den agrara näringen. I litteraturen kan man läsa att kommunikation är ett samspel mellan sändare och mottagare, och för att sändaren ska kunna sända rätt information till mottagaren måste mottagaren först ha skickat sitt budskap till sändaren om vilken information som efterfrågas.

Hindren som kan uppstå under kunskapsöverföringen mellan sändare och mottagare är många.

Szulanski, (1996) nämner att framförallt tre hinder påverkar mer än andra; de som saknar absorptionskapacitet, otydliga orsaker, avstånd och respekt mellan parterna. Vi tycker även att motivationen är ett stort hinder för kunskapsöverföringen, där viljan att ta del av ny kunskap är för låg, vilket vi kan styrka genom forskning i bakgrunden till arbetet (Carroll & Rosson, 1987). Ett annat hinder som kan uppstå är att kunskapen fastnar längs vägen, så kallad ”sticky knowledge”, vilket (Szulanski, 1995) beskriver som ett problem. Även vi har sett detta efter att ha sammanfört vår referensram med resultatet.

I referensramen beskriver figur ett, (Liyanage, et al., 2009) att det finns fyra stycken huvudfaktorer för att kunskapsöverföring ska lyckas. De fyra faktorerna beskriver vägen från sändaren till mottagaren, där kedjan börjar med att identifiera var kunskapen finns och avslutas med om mottagaren har möjlighet att ta del av kunskapen och tillämpa den. Vi tycker figuren beskriver processen på ett mycket bra sätt, där man kan se att det lätt uppstår hinder innan kunskapen når mottagaren.

För att dra en parallell till the social exchange theory kan ett exempel vara att ett lantbruksföretag ger bakgrundskunskap om ett problem till utbildarna. Rådgivaren inhämtar

information för att kunna ge tillbaka ny kunskap, därigenom kan lantbrukaren åtgärda problemet och utveckla sitt lantbruksföretag. Det här kan ses som en balans mellan sändare och mottagaren, vilket beskrivs i teorin.

Med hjälp av the social exchange theory har vi kunnat besvara våra frågeställningar med bra resultat. I figur 1 där kunskapsöverföringsprocessen är beskriven kan man tydligt se de olika stegen, under vart steg finns det risk för att hinder uppstår i processen.

För att kunskapen ska komma till användning får den inte fastna längs vägen, vet inte den tilltänkta mottagaren att kunskapen finns kan det inte ske något kunskapsutbyte. Alltså finns det inget växlingsförhållande som beskrivs i teorin.

För att minimera hinder längs vägen underlättar det om det finns en balans mellan sändare och mottagare. Om den ena parten börjar känna skuld eller ingen uppskattning finns det risk att kunskapsutbytet upphör helt och kunskapen blir liggande.

Alla inblandade parter förväntar sig att behöva betala något för att få del av kunskapen, det kan vara som mottagare att man ger en ekonomisk ersättning t.ex. till sändaren. Även mottagaren förväntar sig att få något tillbaka om det har utgått en ekonomisk ersättning, det kan vara dels kunskapen som mottagaren behöver men det kan även vara att lämna kunskap till sändaren om vad som behövs framöver.

Våra tre första frågeställningar anser vi har blivit besvarade medan den fjärde frågeställningen, hur lantbruksföretagsledarna upplever att kunskapsöverföringsprocessen ska bli mer effektiva, har vi bara delvis fått svar på. Anledningen till att vi inte har fått svar på den fjärde frågeställningen kan bero på att vi inte fått tillräckligt med information under intervjuerna, då vi kanske har intervjuat för få lantbruksföretag. Några av företagsledarna har berört hur processen kan bli mer effektiv, men inte tillräckligt för att få ett resultat.

Slutsats

Något alla företagsledarna är överens om är att det krävs ständig utbildning för att kunna driva ett konkurrenskraftigt lantbruksföretag. Det gäller allt från lagar och regler till hur man ska arbeta för att bli en bra företagsledare. Duktiga och bra medarbetare är grunden för ett konkurrenskraftigt företag, det är viktigt att uppmuntra medarbetarna och låta dem ta egna beslut för att de ska ha möjlighet att utvecklas. Ledarskapet är en viktig del för att få medarbetarna att bibehålla motivationen att jobba mot de mål och visioner företaget har. Att företagsledarna tar upp detta som några viktiga punkter tycker vi är väldigt bra och intressant, eftersom vi tycker det är bland det viktigaste för ett konkurrenskraftigt lantbruksföretag.

Marknad och kommunikation är en punkt företagsledarna inte tycker är speciellt viktigt idag. De säger däremot att det kommer få en allt större roll i framtiden för företagandet. Som marknaden ser ut idag, med bulkproducenter, är det viktigt att vi lantbrukare tar ett ansvar att kommunicera ut till konsumenterna hur produktionen fungerar. I formuläret företagsledarna fick fylla i placerade de ekonomistyrning relativt lågt, men de sa samtidigt att det var en av de viktigaste faktorerna i företagande. Det här är något vi har reagerat på, vad beror detta på? Kan det vara att företagsledarna tar ekonomistyrning lite för givet, eller är det brist på kunskap om det? Produktion och produktionsprocesser placerade samtliga av de intervjuade företagsledarna högst. Göran uttryckte det som *"Det är här man tjänar pengarna"*.

Företagsledarna var ganska överens om vilka sätt de vill få ny kunskap genom. Veckobrev tyckte de var ett av de bästa sätten att få del av snabb och ny information. Diskussioner i mindre grupper är en stor källa till ny kunskapsinhämtning och utveckling av företaget.

Studiebesök och ”learning by doing” är något de både tycker är kul och givande, framförallt för att få nya idéer till företaget. Några av företagsledarna har en stark tro till att internet och sociala medier kommer att få en större roll till för informationsinhämtning i framtiden.

Något vi reagerade på var att de inte tyckte om seminarium. Det är något vi upplever som en ganska stor del av kunskapsöverföringen från utbildarna. Däremot tycket vi att deras argument till varför de inte tycker om det var bra. Deras huvudargument var bland annat tidsaspekten, det tar väldigt mycket tid och ligger ofta under fel tid på året och vissa delar av ett seminarium kan vara irrelevanta för företaget. Långa rapporter är inget de lyfte fram som en bra kunskapskälla, då de tycker att det är svårt att sälla ut bra information.

Något vi tänkt på, efter att vi läst litteraturen, är att ingen av de intervjuade företagsledarna har nämnt något om återkoppling till utbildarna. Kunskapsöverföringsprocessen är en tvåvägskommunikation, det krävs att användaren skickar information tillbaka till utbildarna om vad de önskar för ny kunskap.

Både utbildarna och näringen behöver bli bättre på att kommunicera sin kunskap till varandra. Utbildarna behöver även lyssna till hur mottagaren vill ta del av ny kunskap och anpassa utbildningarna efter den tänkta målgruppen. Vi anser även att näringen behöver bli bättre på att berätta för utbildarna inom vilken del de vill ha ny kunskap. Däremot vet inte näringen alla gånger vad de behöver för kunskap, där måste FoU ta ett stort ansvar och ligga i framkant, och förmedla vidare kunskap till utbildarna.

En intressant fortsättning på det här arbetet kan vara att gå djupare in på kunskapsöverföringsprocessen och försöka få fram hur lantbruksföretagen vill få del av ny kunskap. Undersöka hur man kan förbättra kunskapsöverföringsprocessen mellan utbildarna och lantbruksföretagen. En annan fortsättning kan vara att titta närmare på hur upplägget och presentationen om ny kunskap är från utbildarna. Detta för att se om det går att utveckla och förenkla processen för mottagaren.

Litteraturförteckning

- Alavi, M. & Leidner, D., 2001. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), pp. 37-107.
- Andersson, L. & Bergqvist, C., 2006. Hinder vid kunskapsöverföring -Så kan organisationsstrukturen påverka, uppsala: Uppsala universitet.
- Annerberg, R., Holmberg, A., Holstein, H. & Jonzon, Y., 2015. *Attraktiv, innovativ och hållbar - strategi för en konkurrenskraftig jordbruks- och trädgårdsnäring*, Stockholm: Statens offentliga utredningar.
- Argote, L. & Ingram, P., 2000. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Maj, 82(1), pp. 150-169.
- Bengtsson, L., 2012. Tillväxt och affärsutveckling inom den gröna sektorn - fokus på lantbrukets och trädgårdsnäringens tillväxtföretag, u.o.: Stiftelsen Lantbruksforskning.
- Bias, R. & Mayhew, D., 1994. *Cost-Justifying Usability*. 2 red. New York: Academic press.
- Blau, P. M., 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley and Sons.
- Brunlin, G. & Svensson, L., 2011. *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. 1 red. u.o.:Studentlitteratur.
- Bruzelius, L. H. & Skärvad, P.-H., 2004. *Integrerad organisationslära*. 9 red. u.o.:Studentlitteratur.
- Carroll, J. M. & Rosson, M. B., 1987. Paradox of the Active User. i: *Interfacing Thought: Cognitive aspects of Human-Computer interaction*. Cambridge: MA, MIT press, pp. 80-111.
- centralbyrån, S., 2014. *Jordbruksverket*. [Online]
Available at:
<http://www.jordbruksverket.se/omjordbruksverket/statistik/jordbruksstatistisksammanstallning/jordbruksstatistiskarsbok2014.4.37e9ac46144f41921cd21b7b.html>
[Använd 15 04 2016].
- Chapains, A. & Budurka, W., 1990. Specifying human-computer interface requirements. i: *Behaviour & Information Technology*. u.o.:u.n., pp. 479-492.
- Cohen, W. & Levinthal, D., 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152.
- Eriksson, M. & Boije, R., 2015. *Insikter #7 2030: Framtiden är grön*, Stockholm: Macklean.

Ferguson, R. & Hansson, H., 2013. Expand or exit? Strategic decisions in milk production. i: *Livestock Science*. 155 red. Uppsala: Swedish University of Agricultural Sciences, department of Economics, pp. 415-423.

Gouldner, A., 1960. The Norm of reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), pp. 161-178.

Gradén, H., 2009. *Kommersiell rådgivning i lantbruket*, Alnarp: Fakulteten för Landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap.

Grant, R., 1996. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 1 Augusti, 4(4), pp. 375-387.

Greenberg, M., 1980. A Theory of Indebtedness. i: *Social Exchange*. New York: Plenum Press, pp. 3-26.

Hansen, M., Nohria, N. & Tierney, T., 1999. What's Your Strategy for Managing Knowledge?. *harvard Business Review*, 2(77), pp. 106-116.

Hohenthal, J., 2006. Universitetslektor och docent vid Uppsala Universitet [Intervju] (28 09 2006).

Hushållningssällskapet, 2015. Hushållningssällskapet positiv till lantbrukets konkurrenskraftsutredning, Stockholm: Hushållningssällskapet.

Johnson, B., Knight, C. & Bone, Z., 1996. *Farmers and learning: Attitudes to learning, tertiary education and recognition of prior learning*, Sydney: Orange Agriculture College, University of Sydney.

Jonsson, H., 2009. *Praktisk intervju teknik*, Luleå: Luleå tekniska universitet.

Jordbruksverket, 2005. *Statistik från Jordbruksverket - Jordbruksföretagets kombinationsverksamheter och jordbrukarhushållets inkomster..* [Online] Available at: http://www.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/Amnesomraden/Statistik,%20fakta/Jordbrukets%20ekonomi/Statistikrapport/20073/20073_webbNY_omstatistiken.htm [Använd 03 04 2016].

Kalling, T., 2007. The lure of simplicity: learning perspectives on innovation. *European Journal of innovation management*, 10(1), pp. 65-89.

Larsson, S., 2011. *Kvalitativ analys- exemplet fenomenografi*, Linköping: Studentlitteratur.

Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T. & Li, Q., 2009. Knowledge communication and translation - a knowledge transfer model. *Journal of knowledge Management*, 13(3), pp. 118-131.

Maslow, A., 1943. A Theory of Human Motivation. i: *Psychological Review*. u.o.:American Psychological Association, pp. 370-396.

- Melin, M. & Karlsson, O., 2015. *JTI:s Vägval*, Alnarp: Institutet för jordbruks- och miljöteknik AB.
- Melin, M. & Karlsson, O., 2015. *Kompetnscentrum Företagsledning*, Alnarp: Sveriges Lantbruksuniversitet.
- Mogren, L. & Björkholm, A.-M., 2015:2. Framtidens utmaningar för svenska lökproducenter. *Fakta från tillväxt trädgård*.
- Murray-Prior, R. B., Hart, D. & Dymond, J., 2000. An analysis of farmer uptake of formal farm management training in Western Australia. *Australian Journal of Experimental Agriculture*, Volym 40, pp. 557-570.
- Nationalencyklopedin, 2016. *Nationalencyklopedin*. [Online]
Available at: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/motivation>
[Använd 01 04 2016].
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Nowotny, H., Scott, P. & Gibbons, M. T., 2001. *Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. Cambridge: Polity press.
- Patel, R. & Davidson, B., 2012. Forskningsmetodikens grunder- att planera, genomföra och rapportera en undersökning. 4:3 red. Lund: Studentlitteratur.
- Pun, K. F. & Nathai-Balkissoon, M., 2011. Integrating knowledge management into organisational learning: A review of concepts and models. i: *The Learning Organization*. Cambridge: Emerald Group Publishing Limited, pp. 203-223.
- Rabinowicz, E., Ferguson, R., Kaspersson, E. & Lind, L., 2012:3. *På spaning efter ett innovationssystem för landsbygdsföretag*, Lund: AgriFood economics Centre.
- Renborg, U., 2010. Research on agricultural research: Rates of return to agricultural research in Sweden, Uppsala: Sveriges Lantbruks Universitet.
- Renborg, U. & Karlsson, H., 1969. *Företagets Tillväxt*. Uppsala: Wretmans Boktryckeri AB.
- Rettig, K., 1985. Conceptual issues for integrated economic and social resource exchange theories*, *Journal of Consumer Studies and Home Economics*, Volym 9, pp. 43-62.
- Rogers, E., 1983. *Diffusion of innovations*. 3 red. New York: The Free Press.
- Sallnäs, E.-L., U.Å. Beteendevetenskaplig metod- Intervjuteknik och analys av intervjudata, u.o.: Kungliga tekniska högskolan.
- Sarafoglou, N. & Haynes, K., 1991. Forskningens effektivitet vid nationalekonomiska och företagsekonomiska institutioner i Sverige. *Ekonomisk debatt*, pp. 239-243.

- SCB, 2014. *Jordbruksstatistik årsbok 2014*, Örebro: Statistiska Centralbyrån.
- Schoemaker, P., Krupp, S. & Howland, S., 2013. *Strategic Leadership: The Essential Skills*, u.o.: Harvard Business Review.
- Schoonjans, B., Van Cauwenberge, P. & Vander Bauwhede, H., 2011. *Formal business networking and SME growth*, u.o.: Springer Science+Business Media.
- Shavelson, R., 1988. Contributions of Educational Research to Policy and Practice: Constructing, Challenging, Changing Cognition. i: *Educational Resercher*. u.o.: American Educational Research Association, pp. 4-11.
- Svenska Akademiens Ordbok, 1997. *Svenska Akademiens Ordbok*. [Online]
Available at: <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>
[Använd 31 03 2016].
- Szulanski, G., 1995. UNPACKING STICKINESS: AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF THE BARRIERS TO TRANSFER BEST PRACTICE INSIDE THE FIRM.. *ACAD MANAGE PROC*, 1 Augusti, pp. 437-441.
- Szulanski, G., 1996. EXPLORING INTERNAL STICKINESS: IMPEDIMENTS. *Strategic Management Journal*, Volym 17, pp. 27-43.
- Timonen, R., 2000. Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen maatilayrityksissä, Helsinki: University of Helsinki.
- Trott, P., Cordey-Hayes, M. & Seaton, R., 1995. Inward technology transfer as an interactive process. *Technovation*, 15(1), pp. 25-43.
- Van De Ven, A. & Johnson, P., 2006. Knowledge for Theory and Practice. *ACAD Manage REV*, 1 October, pp. 802-821.
- Watson, S. & Hewett, K., 2006. A Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse. *Journal of Management Studies*, 43(2), pp. 141-173.
- Winter, S., 1995. Four Rs of profitability: Rents, resources, routines and replication. i: S. US, red. C.A Montgomery (ed.), *Resource-based and evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. u.o.: Kluwer Academic publishers, pp. 147-148.
- Öhlmér, B., 2007. *The need and design of computerized farm management tools*, Uppsala: Institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet.

BILAGOR

Bilaga 1

1. Allmän gårdsinformation

Kön

Ålder

Huvudproduktion

Storlek areal, antal djur

Antal anställda, varav familjen

Antal år som företagsledare

2. Vilka kunskaper tycker du ditt lantbruksföretag behöver för att bli konkurrenskraftigt?

Lista de fem viktigaste kunskaperna/färdigheterna

Hur viktigt är det att du tar del av ny kunskap för din framtida konkurrenskraft? Varför?

Känner du till de 5 grundområdena i företagsledning? När du tagit del av dessa, är det något du vill komplettera?

Var skulle du placera dig själv på en 10 gradig skala idag och vart vill du nå?
(1: ingen kunskap, 10: komplett kunskap)

Kommentar till varje punkt, utifrån problem som uppstår:

	Hur viktigt är det? 1-10	Vart är du idag 1-10	Vart vill du i framtiden 1-10
Marknad & Kommunikation			
Ekonomistyrning			
Ledarskap, medarbetarskap & organisation			
Produktion & produktionsprocesser			
Strategisk utveckling och innovation			

3. Hur vill du få del av ny kunskap?

Hur tycker du är mest effektivt att ta del av ny kunskap? Varför?

I vilka situationer lär du dig enklast?

Vilket är minst effektivt? Varför?

Hur får du del av ny kunskap idag?

Hur viktigt är det att kunna jämföra sig med andra? Varför?

4. Hur motiverad är du till att utvecklas?

Hur motiverad är du av att ta del av ny kunskap?

Hur är din inställning till utveckling? Varför?

Hur motiverad är du till att sprida vidare din kunskap till dina medarbetare? Varför?

Hur duktig är du på att lära dina medarbetare? Varför?

5. Hur upplever du kunskapsöverföringen från utbildarna?

Vill ha med detta i svaret (ange gärna vem du tänker på)

Upplevelsen

Tidsaspekter

Upplägg

Hinder

Bilaga 2

Företag 1 (Bengt)

Företaget bedriver konventionell och ekologisk växtodling och har ekologiska värphöns och hyresfastigheter. Företagsledaren är 25 år och har varit driftsledare i företaget under ett års tid. Företaget består av 650 hektar konventionell och 250 hektar ekologisk växtodling. Det ekologiska värphönsstallet är ett år gammalt, och innehåller 18 000 värphönsplatser. Antalet anställda på gården är nio stycken, varav en är från ägarfamiljen.

Företag 2 (Karl)

Företaget bedriver konventionell mjölkproduktion, med 370 mjölkkor och 400 ungdjur. Företagsledaren vi har intervjuat är 27 år. Han har drivit företaget parallellt med sina föräldrar under tiden han läste på universitetet, och sedan två år tillbaka är det han själv som driver företaget. I företaget är de åtta heltidsanställda, varav tre stycken är familjen själv.

Företag 3 (Sture)

Företaget bedriver grönsaks- och spannmålsproduktion på ca 1 400 hektar. Dagens företagsledare har haft positionen under tre år, och är 31 år. Företaget har 46 anställda på helårsbasis, varav tre stycken är delägare. Under högsäsong är de ca 250 anställda.

Företag 4 (Filip)

Företaget bedriver spannmålsproduktion på ca 400ha, med två anställda, varav den ena är företagsledare och är 53 år. Han har jobbat som företagsledare under 13 år.

Företag 5 (Allan)

Ett företag med två huvudproduktioner idag, men har sin grundpelare i smågrisproduktionen. Idag har de 1 700 sugor och 200 ha växtodling. Företagsledaren är 42 år och har drivit företaget under 17 år. De är idag 22 anställda, varav två är familj.

Företag 6 (Anders)

Företaget bedriver spannmålsproduktion på ca 1 000 hektar, mjölkproduktion med 650 årskor, samt hyresfastigheter och skog. De är 27 anställda, varav två från familjen. Företagsledaren är 50 år och har haft ansvaret under 25 år.

Företag 7 (Gustav)

Företaget bedriver spannmålsproduktion på ca 750 hektar, och har skog samt hyresfastigheter. Inom spannmålsproduktionen är de fyra anställda, varav en är företagsledare som har haft ansvaret under 6 år och är 34 år.

Företag 8 (Stina)

Företagets huvudproduktion är slaktkycklingproduktion med tio stallar, de har även växtodling på ca 1 000 hektar. Företaget har ca 15 anställda, varav tre ur familjen. Företagsledaren är 31 år och har jobbat heltid som det under 1 år.

Företag 9 (Arne)

Företaget bedriver mjölkproduktion med ca 170 årskor, där de även behåller hälften av tjurkalvarna, samt växtodling på 300 hektar och skog. Företagsledaren är 31 år och har varit det under lite mer än 3 år. De är idag fyra anställda varav, tre ifrån familjen.

Företag 10 (Göran)

Företaget bedriver smågrisproduktion med 150 suggor, samt 500 hektar växtodling. Företagsledaren är 58 år och har varit företagsledare under 32 år. De är idag fyra anställda, varav två från familjen.